

## ÚJ JELENSÉGEK A VÁLLALATI KÉPZÉSBEN: A VÁLLALATI EGYETEM<sup>1</sup>

A cikk célja a figyelem felhívása egy terjedőben lévő jelenségre, a vállalati egyetemekre. A dolgozatban a szerző röviden bemutatja a vállalati egyetem kialakulásának okait, és példákkal illusztrálja a koncepció négy legfontosabb jellemzőjét: a formális megvalósulást, a stratégiához való erős kapcsolódást, a szervezet integrálását és a tudásmegosztás támogatását.

A környezeti dinamizmus növekedése, a technológia fejlődése, a munkaerő hiánya és az érte folyó verseny, a lapos szervezeti struktúra, a tudás gyors elévülése és a munkavállalókkal/vezetőkkel szemben támasztott igények megváltozása jelentős lökést adott a képzéssel és fejlesztéssel kapcsolatos szervezeti igények növekedésének. E megállapítást számos közvetett és közvetlen folyamat látszik igazolni, így az oktatási piac átrendeződése, a diplomát szerzők nagyszámú és rendszeres visszatérése az egyetemekre, a százezernél is több hallgatóval működő megaegyetemek létrejötte, a folyamatos oktatás drámai elűztetése, a piacon végbemenő nagyszámú felvásárlás és összeolvadás, illetve a vállalati költségvetések alakulása<sup>2</sup>.

Az oktatási piac ilyen jelentős mozgása az igények növekedése mellett az új igények megjelenéséből is fakad. Ilyennek tekinthetjük azt a törekvést, hogy a képzés és fejlesztés a szervezeten belül menjen végbe. Ez abból adódik, hogy a megnövekedett képzési szükséglet hagyományos (például tantermi) képzés formájában nagyon sok munkaerőt vonna el az elvégzendő napi feladatoktól. Ez pedig egy lapos, tehát kevesebb munkaerőt foglalkoztató struktúrában lényegesen rontaná a hatékonyságot. Ezért ésszerű az a törekvés, hogy a képzés minél inkább a vállalatban belül, a munkahelyen, adott esetben pedig a munkavégzés közben menjen végbe. Mindennek pedig természetes következménye, hogy egyre kevésbé elfogadható az álta-

lános ismereteket nyújtó képzés, és rendkívüli mértékben felértékelődik a szervezeti szempontból releváns, de egyben személyre szabott tudásátadás.

Az igények ilyesfajta változása kikényszeríti, hogy a szervezeteken belül a képzés és fejlesztés jelentős átalakuláson menjen keresztül. Ez magyarázza, hogy a képzés és fejlesztés egyre kevésbé független rendszer, sokkal inkább a szervezeti folyamatokba szervesen integrálódó funkcióvá lép elő (divatos kifejezéssel élve stratégiai funkció lesz). Ez a szemlélet megköveteli, hogy a képzési és fejlesztési tevékenység előre alkalmazkodjon a várható stratégiához, szemben a reaktív, utólagos alkalmazkodás korábbi hagyományával, amely az egyének fejlesztése révén a már meglévő folyamatok hatékonyságának javítására volt képes. A proaktivitás fontos következménye, hogy a pusztán tudásátadás (tanítás, képzés) képességével szemben felértékelődik az igények helyes felmérésének, beazonosításának és megfogalmazásának képessége. Az újfajta szemléletmód további fontos hatása, hogy az egyén fejlesztéséről a szervezet fejlesztésére helyeződik a hangsúly.

A képzés és fejlesztés új értelmezését az 1. táblázatban foglalom össze:

A megnövekedett képzési igények kielégítésének és az új szemléletmód megvalósításának számos módja van. Az egyik lehetséges megvalósulási forma a vállalati egyetem.



## Új igények a képzés és fejlesztésben

	Hagyományos szemléletmód	Stratégiai szemléletmód
<b>Időtáv</b>	Rövid távú „quick fix”	Hosszú távú stratégiai szemlélet
<b>Alkalmazkodás a környezethez</b>	Reaktív: utólagos alkalmazkodás, a felmerült igényekre reagál	Proaktív vagy preaktív: a várható változásokra előre felkészül, az igények elébe megy
<b>Fókusz</b>	Egyén	Szervezet és egyén
<b>Fő célkitűzés</b>	Operatív hatékonyság: az egyéni képességek javítása révén a meglévő folyamatok hatékonyabbá tétele	Stratégiai szemlélet: egyéni és szervezeti fejlődés közvetlen összekapcsolása révén hozzájárulás a stratégia megvalósításához
<b>A képzés és fejlesztés fő feladata</b>	Ismeretátadás, a szakértők képesek előre megjósolni, hogy milyen ismeretekre lesz szükség	Igények felismerése és beazonosítása, tanulási lehetőséget biztosító környezet megteremtése
<b>Átadott ismeret jellege</b>	Standard, általános ismeretek átadása	Testre szabott, szervezeti szempontból releváns ismeretek átadása
<b>Ismeretátadás módja</b>	Off-the-job módszerek dominanciája, szakaszos, adott időtartamú kurzusok	On-the-job módszerek dominanciája, folyamatos

Baldwin et al., (1997), Bakacsi et al. (2000) és Kocsis-Szabó (2000) felhasználásával

## Mi is az a vállalati egyetem?

A kérdés megválaszolása egyáltalán nem könnyű, és nem is feltétlenül szükséges. Vállalati szemmel nézve ugyanis egyáltalán nem lényeges az a kérdés, hogy mit tekintünk vállalati egyetemnek, csak az, hogy képes-e megoldani a problémákat, és ha igen, akkor hogyan?

Amikor mégis a definiálás kérdését feszegetem (immár kutató nézőpontból), voltaképpen arra keresek választ, hogy mi az a lényegi vonás, amely minden ilyen képződményt összekapcsolhat. Így lehet ugyanis azt megállapítani, hogy mint rendszer (és nem mint konkrét megvalósulás) más alternatívákkal szemben mennyiben alkalmas az új tendenciák, kihívások kezelésére.

A feltett kérdés megválaszolását nehezítik a következő okok:

1. A vállalati egyetem *egyszerre filozófia és szervezeti egység*, és a kettő nem feltétlenül esik egybe: nem minden magát vállalati egyetemnek valló szerveződésköveti az új filozófiát, és nem minden ilyen filozófiát követő szervezeti egység nevezi magát vállalati egyetemnek (Blass, 2001; Rademakers-de Wit, 2002b). A továbbiakban elsősorban azokról a szervezeti egységekről beszélek, amelyek magukévá teszik az újfajta képzési-fejlesztési szemléletmódot, függetlenül attól, hogy minek vallják magukat.
2. A vállalati egyetemek *megvalósulásának változatlansága*. Ez egyrészt visszavezethető arra, hogy „a folyamatos oktatás ritkán stabil rendszer” (Jarvis, 1996-ot idézi Cervero, 2001, p. 19.), márpedig a folyamatosság kulcseleme a képzés és fejlesztés stratégiai szemléletmódjának, másrészt pedig arra, hogy az egyetemek egyedi, a szervezet sajátosságaihoz illeszkedő problémákra nyújtanak egyedi választ.

3. A vállalati egyetemek *meglehetősen fiatalok*, így tudományos igényű vizsgálatuk még gyerekcipőben jár<sup>3</sup>.
4. A tradicionális egyetemekkel ellentétben *nem nyilvános keretek között működnek*, ezért – PR szempontok miatt – a vállalati egyetemek kudarcairól kevesebb tudást szerzünk, mint a sikertörtétekről, pedig lényeglátó összehasonlító kutatások az előbbiből lennének inkább megvalósíthatóak. Nincsenek olyan átfogó kutatások, melyek a vállalati egyetemek hasonlóságait és különbözőségeit vizsgálnák az eltérő működési környezet figyelembevételével, s a jelenlegi irodalom jobbára csak a best practice-ek ismertetésére szorítkozik. (Rademakers-de Wit, 2002b)

Mindennek eredményeképpen – néhány jellemzőt kivéve – mindenki mást tekint vállalati egyetemnek.

## A vállalati egyetem néhány meghatározása:

1. „...a vállalati egyetem olyan mechanizmus, amelynek – mintegy változásvezetőnek – révén a szervezetek megkísérlik a tanulást a mindennapi tevékenység részévé tenni azért, hogy tanuló szervezetté válhassanak.” (Blass, 2001, p. 158.)
2. „A vállalati egyetem olyan centralizált szervezeten belüli képzési és fejlesztési létesítmény, amely a rövid élettartamú tudáshoz kapcsolódik, és amelyik a képzési és fejlesztési tevékenységet az üzleti stratégiához illeszti.” (Meister, 1998, p. 38.)



3. „...a vállalati egyetem olyan menedzsment intervenció, amelyik a vállalatot vagy szervezetet az üzleti fejlődés olyan jelentős és fenntartható fázisába juttatja, amelyet az nem érhetne el a meglévő vezetési és tanulási magatartás stílusából fakadó lehetőségek révén.” (Dealtry, 2001, p. 255.)
4. „A vállalati egyetem a tudásmenedzsment, a teljesítményjavítás és az emberi és szervezeti fejlesztés metaforája és stratégiai funkciója. A vállalati egyetem lényegében egy olyan tanuló laboratórium, amely a szervezeti tanulás hajtóereje, miközben integrálja az egyéneket, teameket és a szervezetet.” (DPT Consulting Group, 2001)
5. „A vállalati egyetem olyan tudásmenedzsment szervezeti egységként definiálható, amelyik a tudástranszfer, a tudáscsere és a tudáslétrehozás által a stratégiával összekapcsolt tanulásra összpontosít.” (Rademakers-de Wit, 2002a, p.2.)
6. „A vállalati egyetem egy központilag irányított tanuló intézmény, amelyet egy vállalat irányít.” (Domsch-Andresen, 2001, p. 588.)
7. „Olyan funkció vagy szervezeti egység, amelyik stratégiai módon irányul az emberek mint egyének, mint teljesítménnyel rendelkező csoportok, és végső soron az egész szervezet integrálása felé olyan eszközök révén, mint például a szállítókkal való összekapcsolódás, a nagy ívű kutatások vezetése, a tartalomátvitel segítése, valamint a kiváló vezetői teamek kialakítására való törekvés.” (Wheeler, 1998)

Ahelyett, hogy újabb definíciót alkottam volna tovább növelve a zűrzavart, azt vizsgáltam meg, hogy az egyes meghatározásokban melyek voltak a közös vonások. Ezekből négyet tartottam érdemesnek a kiemelésre:

1. A vállalati egyetem a szervezeten belül többnyire formálisan, szervezeti egységként valósul meg.
2. A vállalati egyetem működése erősen kötődik a stratégiához.
3. Elősegíti az egyének, teamek és szervezetek integrálását, ezáltal az egyéni és szervezeti fejlődés összekapcsolását.
4. Támogatja a vállalat tanuló szervezetté válását, a tudáscserét, a tudáslétrehozást, a tudásátadást és a hozzáférés javulását.

Az első közös vonás az egyetem megvalósulási formájára, a másik három pedig a működési módjára vonatkozik. A következőkben a fenti négy pontot fogom részletesen kibontani.

#### A vállalati egyetem megvalósulási formái

A vállalati egyetem a szervezeten belül többnyire formálisan, szervezeti egységként valósul meg, bár

vannak szerzők, akik a vállalati egyetem „szellemének” érvényre jutását is elégnak tartják (erre utalnak a „mechanizmus”, „intervenció” stb. kifejezések). Ez összhangban áll azzal a „tartalom és forma” kettősséggel, amit korábban vázoltam<sup>4</sup>.

A definíciók nem képesek átfogni a megvalósulás sokszínűségét, ezért Blass – bár maga is ad definíciót – azt javasolja, hogy a vállalati egyetemeket mint dimenziók (kontinuumok) összességét értelmezzük. (Blass, 2001; Domsch – Andresen, 2001) A konkrét megvalósulások minden dimenzióban egy-egy értékkel jól jellemezhetőek, a leírás részletessége csak a szempontok számától függ: ekképpen válik lehetségessé, hogy egy pusztán vezetőképző programmal bíró cég, egy számítógépes távoktatási rendszert használó multi és az alkalmazottak összessége mellett még a szállítókra és eladókra is kiterjedő oktatási rendszer is vállalati egyetemenként legyen értelmezhető. Én jelentős dimenzióknak tekintem magát a létezési formát, az integráltságot, az önállóságot és a célközönséget. (Blass, 2001, p.158. és Domsch – Andresen, 2001, p.588 alapján)

*Létezési forma* – kampus klónoktól<sup>5</sup> a virtuális létig: a vállalati egyetemek szervezett keretek között működnek, így saját költségvetéssel, programmal, célkitűzésekkel rendelkeznek, bár létezési formájuk a valódi épületektől<sup>6</sup> a virtuális létig igen változatos. Ma a két forma közeledésének lehetünk tanúi, a virtuális egyetemek is egyre inkább törekednek valódi bázis kialakítására, míg az eredetileg kőépületként induló egyetemek „virtualizálódása” már-már természetes folyamat. A létezési forma nagymértékben befolyásolja a tudásátadás módját, rugalmasságát és lehetőségeit. Mindkét esetben fennáll azonban az önálló infrastruktúra, éppen ezért – véleményem szerint – nem tartoznak a vállalati egyetemek közé pusztán „filozófiák”: nem elég, ha a vállalati egyetem csak a kultúrának vagy a teljesítményértékelésnek a része (például a tanító vállalat koncepció), ennek a „struktúrában” is látszódnia kell.

*Integráltság* – integráltságon a vállalati egyetemek tevékenységei és más szervezeti folyamatok közötti kapcsolat erősségét értem. A vállalati egyetem átfedésben lehet más részrendszerekkel, például a tudásmenedzsment eszközökkel (lásd később), ugyanakkor jelenleg egyáltalán nem tisztázott, hogy hogyan is különíthető el a vállalati egyetem más munkahelyi tanulási módoktól vagy tudásmenedzsment rendszerektől. (Rademakers – de Wit, 2002b; Blass, 2001)

*Önállóság* – az együttműködés foka: míg az integráltság a vállalati egyetem szervezeten belüli helyzetére vonatkozik, addig az önállóság a szervezeten kívüli kapcsolódásokat jelenti. Ennek megfelelően a képzési és



fejlesztési folyamat maradhat teljes egészében a szervezetben, de egyik-másik részfolyamata akár más szervezetekkel (például egyetemekkel) együttműködve is megvalósulhat. A vállalati egyetemek között ritka az, amelyik szinte mindent maga végez, olyanra ellenben könnyebb példát találni, amelyik a tényleges képzésnek csak a töredékét végzi el (ilyen például a Sun University). A leggyakoribb a kettő valamilyen kevert változata, amikor a képzések egy részét a szervezeti tagok a vállalati egyetem keretén belül maguk végzik, míg a képzés más elemeit kívülről veszik meg.

**Célközönség** – a felső vezetéstől a családokig: fontos megkülönböztető tényező lehet a célközönség nagysága, azaz kinek is nyújt képzést a vállalati egyetem. Ez lehet egy jól meghatározott kör (például a felső vezetés), egy nagyobb közösség (az összes vállalati alkalmazott), sőt akár az értékteremtő folyamat teljes egésze is (beszállítók, eladók). Bár vezetőképző vagy tehetségképző programja a legtöbb jelentős cégnek van, a vállalati alkalmazottak széles körére kiterjedő képzési programok nem túl gyakoriak. Ez annak köszönhető, hogy a szervezet teljesítményére a vezetők nagy hatást gyakorolnak, ezért az ő személyük és képzésük kiemelten fontos. Ennek ellenére a vállalati egyetemek egy része a dolgozók családtagjai számára is nyújt programokat, másik részük pedig a szervezettől teljesen független személyek képzését is vállalja.

#### Egy példa a vállalati egyetemre: a Disney University

A Disney University magát az USA egyik első vállalati egyetemének tartja. Létrehozásában Walt Disney-nek az a vágya játszott fontos szerepet, hogy megossza dolgozóival a kiszolgálásról vallott filozófiáját, és megértesse velük, hogy ők milyen szerepet játszanak a Disney termékében: a vásárlói elégedettségben.

A képzés kezdetben orientációs programként indult. „Ha a dolgokat minőséggel építed fel és a dolgokat minőséggel tartod fenn, ha az embereket minőségi módon kezeled, akkor büszkének leszel arra, amit csinálnak. Ha pedig az alkalmazottak (cast-members) büszkének arra, amit csinálnak, akkor jó teljesítményt fognak nyújtani – a vendég minőségi kiszolgálását” – mondja Valerie Oberle, az egyetem korábbi vezetője. Az egyetem filozófiája azóta is változatlan. A Disney-öntudat építése már az első napon megkezdődik. Az új jelentkezők az első két napot a Disney Hagymányokkal való megismerkedéssel töltik, amelynek során a cég történelméről, filozófiájáról és a minőségi kiszolgálás koncepciójáról tanulnak. Az orientáció mellett minden kezdő alkalmazott képességfejlesztésen, kommunikációs és motivációs tréningen vesz részt.

A tréningek nagy részét a dolgozók munkahelyén HR menedzserek tartják egy központi tréningsszervezet támogatásával, amelyik a minőségi kontrollt is ellátja. Néhány komputer és műszaki tréninget azonban kiszerveznek. Az egyetem keretében jöttek létre az ún. SWAT csapatok is, amelyek tagjait előzetesen sokoldalúan felkészítik, s később helyszínről helyszínre járva hosszabb-rövidebb időre bekapcsolódnak a munkába (például az éttermek vezetésébe), mert az ismeretek átadása ilyen módon sokkal hatékonyabb. A Disney nagy hangsúlyt fektet a vezetők fejlesztésére is, amelynek keretében tréningprogramok, 360-fokos értékelések, mentorálási lehetőségek szerepelnek.

A Disney University 1996-tól három éven keresztül évi 20 000 új alkalmazott felvételét és képzését akarja megvalósítani. Ugyanakkor teljesen szabadná teszi a kurzusaira való jelentkezést bárki, bármely cég számára, profitorientált tevékenységgé téve a Disney-varázslat titkának tanítását. (Densford, 1996 alapján)

Felmerülhet kérdésként, hogy a képzés és fejlesztés új kihívásainak szervezeten belüli megoldása vajon csak a vállalati egyetem formájában képzelhető-e el. Természetesen nem, amit az is jelez, hogy a vállalati egyetemek mellett a cégeken belül többnyire más képzést és fejlesztést biztosító szervezeti egységek is fennmaradnak (lásd például Densford, 1999). Ugyanakkor úgy vélem, hogy amennyiben a vállalati egyetemet mint a fenti szempontok együttesét tekintjük, akkor nehéz olyan képzési-fejlesztési programokat találni, amelyek ne lennének megoldhatóak a vállalati egyetem keretében. Ez egyfelől nagy rugalmasságot biztosít a koncepciónak, másrészt ahhoz vezet, hogy a vállalati egyetemeket nagyon nehéz elhatárolni más munkahelyi tanulást támogató eljárásoktól vagy tudásmenedzsment rendszerektől. Éppen ezért elsősorban nem a képzés formája (hogyanja) a megkülönböztető vonás – ebből a szempontból gyakorlatilag a „formális” jelző a lényeg –, hanem a tartalom (mit) és a mögöttes okok (miért), amit a definíciókban talált másik három közös vonás jellemez: a stratégiához való kötődés, a tanulás és tudásmegosztás támogatása, illetve az egyén és szervezet integrálása.

A három szerep egymástól gyakorlatilag nem választható el, aminek oka, hogy ugyanazt a jelenséget – a vállalati egyetemet – olyan nézőpontokból vesszük szemügyre, amelyek maguk is összefüggnek. Ezért az egyes szerepek nem is igen tárgyalhatóak külön-külön, most mégis erre teszek kísérletet tudva azt, hogy így vélhetően lemondok néhány kapcsolódási pont megvilágításáról. Ugyanakkor bízom abban, hogy a struktúráls jobban fogja majd segíteni a vállalati egyetem koncepciójának megértését.



## A vállalati egyetem és a vállalati stratégia kapcsolata

A vállalati egyetem második fontos jellemzője a vállalati stratégiával való kapcsolata, amely egyrészt a stratégia megvalósításához, másrészt annak kialakításához való hozzájárulást takarja. Ez a gyakorlatban a vállalati stratégia és a vállalati egyetemen megvalósuló tevékenységek összekapcsolása révén valósulhat meg. A vállalati egyetem így a tanulás olyan önálló infrastruktúrája, amely a vállalati alapfolyamatoktól elkülönül.

### Fejlődési modellek csoportosítása

A stratégia-egyetem kapcsolat mibenléte leginkább az egyetem által végzett tevékenységekben ragadható meg. Az egyetemek tevékenységének megváltozása, azok körének bővülése jól leírható az ún. fejlődési modellek segítségével. Az elmúlt években számos modell látott napvilágot (lásd az összefoglaló táblázatot), melyekben a szerzők eltérő kategóriákat használtak az egyes állapotok megjelölésére (ezeket nemsokára részletezem). Ami közös a modellekben – s ettől fejlődési modellek –, hogy az egyes szintek egymásra épülnek, egymásból következnek<sup>7</sup>.

A vizsgálódási szempontok alapján legalább két nagy csoportot lehet megkülönböztetni. A modellek egy részének a középpontjában – én funkció szerinti modelleknek neveztem el őket – a vállalati egyetem szerepei (például az egyetem mint tudásgerinchálózat) és ezek stratégiához való kötődése áll. (Rademakers-Huizinga, 2000; Rademakers-de Wit, 2002b) A vállalati egyetem által végzett tevékenységek a vállalati egyetem szerepéből következnek.

A modellek másik része (nevezzük tevékenység-alapú megközelítésnek) a vállalati egyetemek tevékenységét közvetlenül a szervezeti célkitűzésekkel vagy a működési környezettel köti össze. A vállalati egyetemek kétféle módon jellemezhetőek: vagy közvetlenül a végzett tevékenységükkel. (Fresina, 1997; Andresen-Irmer, 1999; Wheeler, 1998), vagy pedig a szervezet működési környezetével, ami elsősorban annak dinamizmusát takarja (Baldwin et al., 1997; Domsch-Andresen, 2001) Az utóbbi esetben a vállalati egyetem tevékenysége a működési környezetből csak közvetve vezethető le. A szerzők által különböző módokon elnevezett tevékenységek (amelyeket tanulási stratégiáknak vagy stratégiai orientációknak neveznek) általában nagyon hasonló tartalmakat fednek le. A tevékenységek konzisztens módon való összerendezését tanulási stratégiáknak (vagy stratégiai orientációknak) nevezik. Az elnevezés a vállalati egyetem szervezeti ta-

nulásban betöltött szerepére utal, azaz arra, hogy a vállalati egyetem a szervezet egyik tanulási infrastruktúrája. A továbbiakban a két elnevezést (stratégiai orientáció és tanulási stratégia) szinonimaként használom.

A funkció szerinti és a tevékenység-alapú megközelítés nagyon hasonló: az első a vállalati egyetem szerepét, feladatát köti össze a stratégiával, és ebből lehet következtetni a lehetséges magatartásokra, a második a vállalati stratégiából (vagy a vállalat működési környezetéből) vezeti le a szükséges tevékenységeket, és ezzel jellemzi a vállalati egyetemeket. A két modell típusban egyrészt a tevékenységek alapján lehet kapcsolatot találni (ez magyarázza, hogy együtt is bemutathatóak), másrészt a meghatározó környezeti jellemzők révén, mert a modellek fejlődési állomásai mögött implicit módon mindig a működési környezet turbulenciája áll. A 2. táblázatban rendszerezem az egyes fejlődési állomásokat, majd röviden áttekintem a lehetséges tevékenységek tartalmát. (Az értelmezések során nagyban támaszkodtam Domsch és Andresen (2001) cikkére)

### A vállalati egyetem tevékenységei

#### Alapszintű szakképzés<sup>8</sup>

Az alapszintű szakképzés (basic vocational training) lényegében szintrehozó és szintentartó kurzusokat tartalmaz, amelyeknek csak közvetett kötődése van a vállalati stratégiához (írás, olvasás, nyelvismeret). Az ilyen programok átfogó ismereteket közvetítenek, amelyek azonban nélkülözhetetlenek a munka megfelelő színvonalú elvégzéséhez, ezért az ilyen képzéshez számos esetben jól felfogott üzleti érdek is fűződik. Ugyanakkor a tudás vállalati relevanciája alacsony, ezért a szervezetek az ilyen kurzusokat többnyire kiszervezik. Ebből fakad, hogy ez az orientáció a vállalati egyetemek kizárólagos stratégiájaként ritkán azonosítható, önálló tanulási stratégiaként való számoltartása is megkérdőjelezhető. A rendszeres alapszintű szakképzés olyan vállalatokra jellemző, amelyek egyfelől fontosnak tartják a munkavállalóik jelentős hányadának képzését, másfelől pedig gyakran kénytelenek szembesülni a munkavállalóik eltérő kulturális hátterével (például multinacionális cégek). A programok célközönsége a szervezet egésze.

#### Kompetencia alapú orientáció

A kompetencia alapú orientáció (competency based focus) gyakorlatilag minden vállalati egyetemen létezik, mert célja az egységes és konzisztens vállalati megközelítések, valamint a szervezeti alapképességek és a kiváló működés alapjául szolgáló gyakorlatok közvetítése, megerősítése (ezért nevezi Fresina (1997)



A vállalati egyetem fejlődési modelljeinek összefoglaló táblázata

Értelmezés	Szerző	Fejlődési Modell Szintjei					
Funkció szerinti	Rademakers-Huizinga (2000), Rademakers-de Wit (2002b)	Operatív (Fejlesztett Tréning Osztály/Funkció)		Taktikai (Tudás-Gerinchálózat)		Stratégiai (Tudásgyár, Kutatás)	
Tevékenységalapú értelmezés	Baldwin et al., (1997)	Munkavállalói Fejlesztés (Employee Development)		Belső üzleti igények (Imminent Business Needs)		Ismeretlen üzleti lehetőségek (Unknown Business Development)	
	Fresina (1997)	Megerősítő (Reinforce and Perpetuate)		Változásvezető (Manage Change)		Kezdeményező és alakító (Drive and Shape)	
	Wheeler (1998)	Kompetencia alapú, karrierfejlesztési fókusz (Competency-Based, Career Development Focus)	Vezetőfejlesztő orientáció (Leadership Development-Driven)	Változás-menedzsment fókusz (Change-Management Focused)	Üzleti kezdeményezés vezérelt (Initiative-Driven)	Üzleti fejlődés vezérelt (Business Development Driven)	Vásárló-beszállító kapcsolat menedzsment orientáció (Customer/Supplier Relationship Management Orientation)
	Andresen-Irmer (1999)	Kompetencia alapú, karrierfejlesztési fókusz (Competency-Based, Career Development Focus)		Változás-menedzsment fókusz (Change-Management Focused)		Üzleti fejlődés vezérelt (Business Development Driven)	Vásárló-beszállító kapcsolat menedzsment orientáció (Customer/Supplier Relationship Management Orientation)
	Domsch-Andresen (2001)	Alapszintű szakképzés (Basic Vocational Training)	Kompetencia alapú orientáció (Competency Based Focus)	Üzleti kezdeményezés vezérelt (Business Initiative Driven)		Üzleti fejlődés vezérelt (Business Development Driven)	Üzlet-környezet kapcsolat (Business Environment Relationship)

ezt a modellt megerősítő modellnek). Ezek a gyakorlatok a múltbeli tapasztalatok alapján azonosíthatóak be. Az orientáció a stratégiához csak közvetve és reaktívan kötődik. (Rademakers-Huizinga, 2000)

A csúcstechnológiát gyártó Motorola egyik üzemében egy kérdőív kitöltése során az alkalmazottak 60%-ának problémája volt olyan egyszerű matematikai kifejezésekkel, mint tört és százalék. Így pedig lehetetlenség olyan matematikai-statisztikai eljárásokon alapuló, minőség iránt elkötelezett kultúra létrehozása, mint amilyen a Six Sigma eljárás. Mint később kiderült, a probléma abból adódott, hogy néhányan nem tudtak megfelelően olvasni, mások bevándorlóként az angolt csak mint második nyelvet használták, és ezért nem értették a kérdőíveket. A Motorola University ezért a környező iskolákkal együttműködve lehetőséget teremtett a hiányosságok pótlására.

Forrás: Wiggenhorn (1990) p.77. alapján

Az ilyen stratégiát követő vállalati egyetem egyfajta fejlesztett tréning funkciót tölt be a szervezet életében. Szemléletmódja így a hagyományos képzéshez és fejlesztéshez áll közelebb (Rademakers-Huizinga, 2000). A hangsúly a munkavállalók fejlesztésén van, a tanulás ezért jellemző módon egyéni szinten tör-

ténik (Domsch-Andresen, 2001), amelyet a kompetenciákban való fejlődéssel mérnek. Ennek következménye az, hogy külső, a szervezettől független résztvevők képzését a vállalati egyetem csak eddig a szintig képes biztosítani. Ahol a tanulás már inkább szervezeti szinten következik be, ott az elsajátított ismereteknek jobbra csak a szervezetben van relevanciája. A fejlesztés fókusz a már meglévő üzleti folyamatokban való hatékonyabb közreműködés. (Baldwin et al., 1997)

A tudástranszfer középpontjában a munka vagy a szervezet szempontjából kulcsfontosságú képességek állnak, és többnyire olyan kurzusok révén zajlik, amelyek a vállalattól függetlenül is létező ismereteket közvetítenek. Ezek alkalmazhatósága azonban a képzések szervezetre szabásával és vállalati környezetbe ültetésével ugrásszerűen megnő (helyzetgyakorlatok, esettanulmányok, tapasztalati tanulás erősítése stb.). Ilyenek tekinthetünk számos funkcionális kurzust (például pénzügy), de olyan kurzusokat is, mint például a „Disney Hospitality Management Course”. A kurzusok tartalma nagymértékben függ attól, hogy a cég mennyire globális piacon működik. (Domsch-Andresen, 2001) A kurrikulum részei lehetnek olyan stratégiai fontosságú kurzusok is, amelyek közvetítésére hitelesen csak ma-



ga a vállalat képes, mert az adott ismeret hozzá szervesen, elválaszthatatlanul kapcsolódik. Például egy a vállalati értékekről vagy vállalati történelemről szóló kurzust ilyennek tekinthetünk.

Az orientáció egyfelől képes a decentralizált képzési tevékenységek összefogásából, központosításából származó (költség)előnyök realizálására: ezzel a szerepfelfogással többnyire tető (roof) vagy ernyő (umbrella) néven találkozhatunk az irodalomban. Emellett az ilyen vállalati egyetemek a folyamatjavítások (process improvement) innovációinak hordozói és közvetítői is lehetnek. Az ismeretek továbbításán túl az egyetem hozzájárul a munkaerő megtartásához is (erre utal a karrierfejlesztési fókusz elnevezés is).

A Motorolánál négy ún. funkcionális kurrikulum volt 1990-ben – gépészet (engineering), gyártás (manufacturing), értékesítés (sales) és marketing –, amelyik mindegyike három részből állt: kapcsolati képességek, technikai képességek és üzleti képességek. A kapcsolati képességekbe olyan ismeretek tartoztak, mint például vevői elégedettség, hatékony meetingek, hatékony gyártásfelügyelés, tárgyalás vagy hatékony prezentációk. A technikai képességek és üzleti képességek közé matematikai, elektronikai ismeretek, számvitel, számítógép-használat (computer operations) és statisztikai folyamatirányítás tartozott. Forrás: Wiggenhorn (1990) p. 80. alapján

A kompetencia alapú orientáció egy variációjának lehet tekinteni a kitüntetett ügyfélkörrel működő vezetőfejlesztő orientációt (leadership development-driven), amely a hatékony vezetéshez és mások fejlesztéséhez szükséges kompetenciák közvetítését jelenti. Vannak szerzők (Stumpf, 1998), akik a vállalati egyetem feladatát kizárólag ebben látják. Ez a vezetőfejlesztő orientáció tükröződik a *tanító vállalat* koncepcióban is: „A tanító vállalatok osztoznak abban a célban a tanuló vállalatokkal, hogy mindenki folyamatosan új ismereteket és képességeket szerezzen. De ehhez hozzátesznek egy sokkal fontosabb célt is, azt, hogy mindenki adja át a tudását másnak. A tanító szervezetekben a vezetők erre úgy tekintenek, mint a tanítáért való felelősségükre.” (Tichy-Cohen, 1998, p. 26.)

Rademakers és Huizinga azokat a vállalati egyetemeket, amelyek a meglévő üzleti gyakorlatok hatékonyságára összpontosítanak – tehát alapvetően alapszintű szakképzést vagy kompetencia alapú orientációt követnek – *operatív vállalati egyetemeknek* nevezi. (Rademakers-Huizinga, 2000)

#### *Üzleti kezdeményezés vezérelt stratégiai orientáció*

Az üzleti kezdeményezés vezérelt stratégiai orientáció (business initiative driven) lényege, hogy olyan

problémák megoldására készíti fel a szervezeti tagokat, melyek kezelésére nincsen algoritmus, nincsen ismert megoldás. Ilyen helyzetek jelentős környezeti turbulencia esetén fordulnak elő. Ez a tanulási stratégia támogatja a kevésbé definiált szervezeti irányváltásokat, csakúgy mint az egyedi, a szervezet egészét érintő projektek, kezdeményezések megvalósítását (például ilyennek tekinthető a Motorola minőségjavító kezdeményezése, amely az önálló minőségbiztosítási struktúra helyett azt tűzte ki célul, hogy a minőség mindenki felelőssége legyen, azaz minden folyamat szerves részét alkossa). Bár egyes szerzők e kettőt elkülönítik, és megkülönböztetnek üzleti kezdeményezés vezérelt és változásmenedzsment fókuszú (changemanagement focused) stratégiákat, én úgy érzem, hogy a kettő olyan szorosan kapcsolódik össze, hogy az elkülönítés inkább csak elméletileg lehetséges. A tanulási stratégia az érintettek ellenállásának csökkentésén túl a szükséges ismeretek biztosításával járulhat hozzá a kezdeményezések és a változások megvalósulásához. Az új ismereteket a várható változások alapján közvetíti az egyetem, ezért maga a tanulási stratégia preaktív<sup>9</sup> tekinthető. A vállalati stratégiához való kötődése azonban közvetlen. (Például a fejlesztendő képzési területeket, vagy az új ismereteket már a stratégiából vezetik le [Rademakers-Huizinga, 2000]). A proaktivitás hiánya abban érhető tetten, hogy az üzleti kezdeményezés vezérelt tanulási stratégia fókuszában elsősorban a vevő által definiált igények jobb megértése, feltárása és kielégítése áll, és ezért bár a vállalati egyetem alkalmas a meglévő üzleti folyamatok rendszeres megújítására, nem foglalkozik a még ismeretlen igények kutatásával. (Baldwin et al., 1997)

E tanulási stratégia keretében a tanulás elsősorban szervezeti szinten megy végbe (például a működési rutinok megváltozásával), és az egyéni tanulás csak ennek kapcsán következik be (bár az sokszor az eredmények megvalósulásának előfeltétele). Az ismeretek közvetítésére részben olyan kurzusok alkalmasak, amelyek célja a stratégia megvalósításához szükséges új ismeretek közvetítése. (Byham, 1997) Teret kapnak továbbá olyan, az akciótanulásra alkalmas projektek is, amelyekben a tanulás és a munka – a kurzusokkal ellentétben – gyakorlatilag egybeesik. A tanulásnak pedig üzletileg is érzékelhető (mérhető) eredménye van. Az ilyen projektek kivitelezésében a szakértők helyett/mellett mentorálásra alkalmas személyek tudnak jelentős segítséget nyújtani.

Rademakers és Huizinga azokat a vállalati egyetemeket, amelyek a meglévő üzleti igények jobb és hatékonyabb kielégítésére szolgálnak (azaz javítják a szervezet és az igények közötti illeszkedést) *taktikai vál-*



latati egyetemeknek nevezi. (Rademakers-Huizinga, 2000) A taktikai vállalati egyetem jellemző módon üzleti kezdeményezés vezérelt vagy változásmenedzsment fókuszú stratégiát követnek.

Az évente 12 millió mobiltelefont gyártó Siemens meglepve ismerte fel, hogy a mobiltelefonok cégen belüli rossz használati szokásai, a régi felszerelések és a több szolgáltatóval való kapcsolat évente több mint négymillió dollárjába kerül. A probléma megoldására tanácsadók helyett a Siemens University nyújtott segítséget: a különböző divíziókból érkező elemzők és mérnökök esettanulmányként tárták fel a problémát és javasoltak rá megoldást. A nem hatékony helyzet felszámolásán túl a kísérletnek számos további kedvező hatása is volt: erősítette a határokon túlnyúló kommunikációt és kooperációt, javította a résztvevők analízis és meggyőző képességét. (Ez utóbira a megoldások érvényesítéséhez volt szükség.)

Forrás: Big Training Challenge (2000) idézi a The Trend Letter 2000. évi július 6-ai számát

### *Üzleti fejlesztés vezérelte stratégiai orientáció*

Az üzleti fejlesztés vezérelte stratégiai orientáció (business development driven) a nagyon nagy környezeti turbulencia esetén jellemző, amikor az üzleti stratégiák élettartama egyre rövidebb, és egyre gyakrabban kell az új feltételekhez igazítani. Nagy turbulencia esetén a környezet megértését segítő strukturáló eszközök egyre kevésbé vezetnek pontos eredményre. Az orientáció ezért a rosszul definiált, nem strukturált, és ebből fakadóan a még feltáratlan lehetőségek felderítésére irányul az éppen meglévő működési határok és módok megkérdőjelezésével, a jövőre irányuló új modellek, víziók megalkotásával (gyakorlatilag szervezeti kéthurkos tanulás zajlik intézményesített módon), amellyel egyben új tudás is létrejön. (Rademakers-Huizinga, 2000; Domsch-Andresen, 2001) Így az egyetem közreműködik a még feltáratlan üzleti lehetőségek felkutatásában, s hosszú távon az üzleti környezet átstrukturálásában is. (Baldwin et al., 1997) Mivel a tanulás jelentősen befolyásolja a közös mentális modelleket, a szervezeti víziókat és kognitív térképeket, ezért a tanulás itt is elsősorban szervezeti szinten történik.

Bár a kutatások egy része a szervezeten belül más-hol is megvalósítható lenne, azonban egyrészt a tanulás és kutatás feltételeit a vállalati egyetem sokkal inkább képes megteremteni, mint bármelyik más szervezeti egység (Fresina, 1997), másrészt a szinergiahatások révén az előnyök ilyenformán jobban realizálhatóak (elsősorban azokban az esetekben, amikor a kutatásnak közvetlen következménye van a jövőbeli lépésekre. (Wheeler, 1998)

### *Üzlet-környezet kapcsolat fókuszú stratégiai orientáció*

Végül az üzlet-környezet kapcsolat (business environment relationship) fókuszú stratégiai orientáció (vagy más néven a vevő/beszállító kapcsolatmenedzsment orientáció) a rendkívül kiszámíthatatlan környezetben jellemző tanulási stratégia. A turbulencia kezelésére a szervezet önállóan már nem képes, csak más szervezetekkel (például beszállítókkal, viszonteladókkal, egyetemekkel, más társadalmi és szociális intézményekkel) való hosszú távú kapcsolatok révén. Az ilyen módon létrejövő hálózatokban intenzív tudásáramlás és a partnerekkel együtt végbemenő közös tanulás zajlik, ezért itt gyakorlatilag a tanulás hálózatosodásának, tanuló hálózatoknak lehetünk tanúi. (Kocsis-Szabó, 2000) A tanulásra a partnerek azonnali visszacsatolása és az együttműködésről, környezetről szóló strukturált dialógusok alkalmasak.

„A Motorola University egy oktatási programnak álcázott piacelemző programmal kulcsszerepet játszott a vállalatnak abban a törekvésében, hogy újrafogalmazza a Dél-Amerikáról alkotott nézeteket. A hathónapos időszak alatt a harminc felső vezetőből álló csapat tagjai egy-egy hetet töltöttek Mexikóvárosban, Sao Paulóban, Santiagóban és Buenos Airesben. A menedzserek minden egyes piacon beszélgettek helyi és regionális ügyfelekkel, szállítókkal és alkalmazottakkal, vitákat tartottak üzletemberekkel, bankárokkal és kormányzati tisztviselőkkel. Amennyire csak lehetséges volt, belemerültek a helyi kultúrába. A program eredménye annak sokkal széles körűbb megértése volt, hogy mi is teszi egyedivé ezeket a piacokat. Ez a megértés vezetett a dél-amerikai stratégia újragondolásához. Ahogy az egyik menedzser kifejtette: (Olyan sikeres üzletemberekkel találkoztunk, akik felülkerekedtek a hiperinfláción, az instabil politikai rezsimen, a fekete piacon és a korrupción – nyilvánvalóan nagyon okos emberek, akikről rengeteget tanultunk.)”

Forrás: Baldwin et al., 1997, p. 51-52.

Rademakers és Huizinga azokat a vállalati egyetemet, amelyek kutatások révén az üzleti igények beazonosítására, és ezáltal versenyelőnyök szerzésére törekednek – és ilyen módon üzleti fejlesztés vezérelte vagy üzlet-környezet kapcsolat orientációjú tanulási stratégiát követnek – stratégiai vállalati egyetemeknek nevezi.

### **A vállalati egyetem mint az egyén és szervezet integrációjának eszköze**

A vállalati egyetem harmadik fontos jellemzője (a formai sokszínűség és a stratégiával való kapcsolat



„A GE egy robosztus szervezettefejlesztési stratégiát vezetett be, amelyet problémamegoldó tréningnek (work-outnak) neveztek el. 1988 óta lényegében a társaság valamennyi dolgozóját bevonták már. Olyan csoportokat hoznak létre, amelynek tagjai azelőtt sohasem dolgoztak együtt. A csoportokban a fogyasztók és beszállító cégek is képviseltetik magukat. Az együttműködő csoport tagjai háromnapos intenzív képzésben részesülnek, ahol a problémamegoldást gyakorolják. Egyszerre 50 ember vesz részt a gyakorlatokon. (Jack Welch, a GE elnöke megjegyezte, hogy a problémamegoldó tréning nem való a bántortalanoknak. A szervezeti kultúra bizonyos változtatásaira még a work out megkezdése előtt szükség van.)”

(A példa egyben arra is rámutat, hogy a tanulási stratégiák egymásra épülnek.)

Forrás: Kocsis-Szabó, 2000, p. 118. idézi Dilworth (1996)-ot, saját kiemelés.

mellett) az integrációban betöltött szerepe. Az integráció az a folyamat, amelynek során az egyén céljai és magatartása összhangba kerül a szervezeti célokkal. Egyfajta konformitásról van szó. Az integráció a globális és lokális válaszképesség közti összhang megteremtése során válik fontossá. A globális alkalmazkodást elősegítő egységesítés és standardizálás miatt a szervezet működési egységei szem elől tévesztik a helyi lehetőségeket, azaz nem képesek a lokális alkalmazkodásra. Míg a helyi válaszképesség decentralizált struktúrát feltételez, továbbra is kérdéses, hogy az önállósággal felruházott működési egységek hogyan hozhatóak összhangba az önállóság jelentős csorbitása nélkül. Vagy még inkább mikroszintre lépve: hogyan valósítható meg az egyének és a szervezet integrációja?

A válasz a kontrollban rejlik, mert ez az a mechanizmus, amelyik az egyéni célokat és magatartásformákat a szervezeti célokkal hozza összhangba. Amennyiben az összhang az egyén és szervezet között megbomlik, úgy a kontroll mechanizmusok visszacsatolása biztosítja a „helyes” irányba való visszatérést. Az egyes kontroll mechanizmusok közül a klánkontroll alkalmas leginkább a szervezet és egyén közötti integráció megteremtésére. (A piaci és a bürokratikus kontroll részletes leírását lásd Dobák et al., 1999, p. 159.)

A klánkontroll (vagy másképpen kulturális kontroll) olyan mechanizmus, amely a normák, szokások és értékek internalizálása<sup>10</sup> révén biztosítja azt, hogy a szervezet tagjai meghatározott módon cselekedjenek. Az internalizáció „az igazságra való törekvés” (Aronson, 1997, p. 47.) motívumból fakad, és így a hitelességen múlik. Lényege: „a vélekedés elfogadása belülről jutalmaz” (Aronson, 1997, p. 47.), szemben például a bürokratikus kontroll külső megerősítésével.

Hatékony klánkontroll esetén személyes elkötelezettség érvényesül, ami nem csak az egyéni magatartást és az egyéni célokat hozza összhangba a szervezeti célkitűzéssel. Létrejön az egyén és a szervezet integrációja. A klánkontroll érvényesülésében döntő szerepe van a vállalati kultúrának és a belső értékrendnek, amelyek megteremtésében fontos szerepet játszanak a személyorientált koordinációs eszközök is (konfliktusfeloldás, vezető kiválasztás, továbbképzés stb.)<sup>11</sup>. Jól tükröződik ez a törekvés a vállalati identitás megerősítését célzó, a vállalati értékekről vagy történelemről szóló kurzusokban, vagy azokban a programokban, amelyek áttételesen közvetítenek elvárt értékeket (például az együttműködésről és a team-munkáról szóló beszélgetések), és így lesz világos a vállalati múzeumok alapításának oka is. (Kocsis-Szabó, 2000, p. 37.)

Felvetődik azonban egy súlyos dilemma, ami a vállalati egyetem belső legitimációjával is összefügg. A kontroll működése egy irányító hatalom (egy domináns koalíció) létét feltételezi. A vállalati egyetem nem független a szervezettől, annak erőterén belül fog működni, sőt a szervezet hatalmi-politikai csatáinak eszköze és színtere. A hagyományos egyetemeken a tudás maga a cél, mindenki a saját igazságát keresi, ebből a szempontból tehát a legtöbb egyetem független, ami megmutatkozik például abban, hogy nem érvényesül a releváns tudás előállításának kényszere a kutatások során. Ez egyben azt is jelenti, hogy a hagyományos egyetemeken az ismeret relevancia szempontjából nem oszthatóvá válik, vagy rossznak, mert a ma még alkalmazhatatlan ismeretek (azaz vállalati szempontból értéktelenek) holnap talán hasznosnak bizonyulnak<sup>12</sup>.

A vállalati egyetemeken ugyanakkor a képzés csak egy eszköz arra, hogy a teljesítmény javuljon, hogy a vállalat a kitűzött célokat elérje. Hogy ehhez milyen tudás vezet el, azaz milyen ismeret releváns, már csak definiálás kérdése, ami a domináns koalíció kezében van (Blass, 2001). Ezért a vállalati egyetem a vállalati igazságok közvetítésére alkalmas, ez pedig függőségéből fakad. A tudás tehát nem független.

Lehet-e hiteles a vállalati igazság például azok számára, akik nem a domináns koalíció tagjai? Véleményem szerint nem, mert a hitelesség az érdeknélküliségből, a függetlenségből fakad, ami immanens módon nem állhat fenn a vállalati egyetem esetében. Hogyan lehetséges internalizálni a vállalati értékeket egy olyan vállalati egyetem keretén belül, amely nélkülözi a hitelességhez szükséges érdeknélküliséget, miközben az internalizálás feltétele épp a hitelesség? Azaz mit válaszolhatunk arra a sarkított kijelentésre, hogy „a vállalati egyetem nem az én javamat akarja, hanem csak a vezetők egy újabb manipulációs eszköze arra, hogy többet,



## A vállalati egyetemek fejlődési modelljének összefoglalása

	Operatív	Taktikai	Stratégiai
A működési környezet dinamikája	lassú	közepes	gyors
A vállalati egyetem szerepe	fejlesztett tréning osztály/funkció	tudás-gerinchálózat	tudásgyár, kutatás
A vállalati egyetem célja	hatékonyság: egyéni képességek és ismeretek javítása a meglévő üzleti gyakorlatban	összehangolás: a meglévő üzleti gyakorlat megújítása stratégiai üzleti célok elérése érdekében	kompetitív előny: új üzleti területek feltárása és kiaknázása
A vállalati egyetem működési fókusz	belsőleg definiált rendszerek és eljárások	ügyfél definiálta igények	definiálatlan piaci lehetőségek
A vállalati egyetem stratégiához való kapcsolata	közvetett és reaktív	közvetlen és reaktív (preaktív)	közvetlen és proaktív
A vállalati egyetem feladatai	a szervezeti képzési tevékenységek összefogása	vállalati képzési programok kifejlesztése a vállalati stratégia alapján	a stratégia formálása és megvalósítása kutatáson és képzésen keresztül
Jellemző tanulási stratégiák	alapszintű szakképzés, kompetencia alapú orientáció, vezetőfejlesztő orientáció	változásmenedzsment fókusz, üzleti kezdeményezés vezérelt	üzleti fejlődés vezérelt, üzlet-környezet kapcsolat
Példa a tanulási módokra	kurrikulumok, strukturált kurzusok	akciótanulás, projektek, konzultáció, mentorálás	a keretek megkérdőjelezése, strukturált dialógusok, visszacsatolások
A tanulás szintje	elsősorban az egyén	elsősorban a szervezet, másodsorban az egyén	elsősorban a szervezet, másodsorban az egyén

Forrás: Baldwin et al (1997) p. 49, Rademakers-Huizinga (2000) p.19., Domsch-Andresen (2001) alapján

jobban és hatékonyabban dolgozzam". Úgy gondolom, hogy ez a kérdés a vállalati egyetem koncepciójának mélyén húzódó sajátos belső ellentmondása.

Wiggenhorn a következőképpen fogalmazta meg ezt a Motorola University-vel kapcsolatban: „a tanárokkal végig-megyünk az anyagon és utána végigmegyünk a mögöttük fekvő kutatásokon is. Nem akarjuk, hogy a saját verzió-jukat tanítsák mondjuk hatékony meetingből, azt akarjuk, hogy a miénket tanítsák”

Forrás: Wiggenhorn, 1990, p. 82., kiemelés az eredetiben.

Az ellentmondást ugyanakkor mérsékelheti a vállalaton belül uralkodó kultúra őszintesége vagy olyan megoldások, amelyek a legitimitást és a hitelességet külsőleg biztosítják, például egy függetlenséggel bíró külső partner bevonásával. (Hagyományos egyetemek révén, állami akkreditációk megszerzésével stb.)

A hitelességi problémák ellenére nem gondolom, hogy a vállalati egyetemen tanulók nem gazdagodnak vagy fejlődnek, mert az elsajátított ismeretek egy része mindenképpen függetleníthető magától a szervezettől. Ezzel a gondolattal pedig részben már át is tértünk a vállalati egyetem egy újabb szerepére, a tudásmegosztásra, amelynek fényében az integráció egy másfajta értelmezése is lehetséges. A tudásmegosztás folyamata

ugyanis, maga is integráló erővel bír mind horizontális, mind pedig vertikális értelemben. (Domsch-Andresen, 2001, p. 602.) A horizontális integrációhoz a tudáshálózatok kialakulása járul hozzá: a szervezet különböző pontján dolgozók kerülnek össze egy-egy vállalati egyetem által szervezett program kapcsán. A vertikális integrációt leginkább a szervezet különböző szintjein dolgozók találkozása biztosítja (például a felső vezetők bevonása a képzési programokba). Közismert például, hogy Jack Welch maga is számos órát adott minden évben a GE vállalati egyetemén. Jack Welch szavai jól tükrözik, hogy egy-egy vezető milyen fontos szerepet szánhat a vállalati egyetemnek a vállalat integrálásában: „Azt akarom, hogy Crotonville (a GE vállalati egyetemének székhelye) része legyen annak a ragasztónak, amelyik a GE-t összetartja”. (Fulmer-Gibbs, 1998, p. 182.) Általánosságban: az ilyen programok révén a résztvevők újabb, tágabb vagy éppen szűkebb nézőpontokat ismerhetnek meg.

#### A vállalati egyetem mint tudásátadást támogató eszköz

A tudásmegosztás eredménye, hogy az egyéni tudásból szervezeti tudás jöhet létre, ami inkább a szervezethez, és nem az azt alkotó egyénekhez köthe-



tő (ilyenek tekinthetjük például a folyamatokat, a struktúrát, a kultúrát stb.) A szervezeti szintű tudás többnyire nehezen másolható, és ezért a versenyképesség alapjául szolgálhat. Éppen ezért meglepő, hogy a tudásmenedzsment, amelynek középpontjában a szervezetben áramló tudás tudatos kezelése és irányítása áll, alig-alig tesz említést az emberi erőforrás fejlesztésről vagy a formális képzési és fejlesztési programokról. (Gourlay, 2001) Márpedig a vállalati egyetem a szervezeti releváns ismeretek tudatos előállítás és közvetítése révén gyakorlatilag tudásmenedzsment infrastruktúrájának tekinthető. Ez a tudásmenedzsment és a tanulási stratégiák közötti hasonlóságok bemutatásával könnyen belátható. (A tudásmenedzsment stratégiákat elsősorban Szeleczi Zsolt előadása alapján [Szeleczi, 2001] részletezem.) A vállalati egyetem negyedik lényeges jellemzője a tudásmegosztás támogatása. (4. táblázat)

#### *A rendszerező tudásmenedzsment stratégia*

A rendszerező (más néven kodifikációs) tudásmenedzsment stratégia célja a hasonló problémák újramegoldásának kiküszöbölése, amely így elsősorban a hatékonyság növeléséhez járul hozzá. E célkitűzés révén a stratégia könnyen párhuzamba állítható az operatív vállalati egyetemmel, illetve az erre jellemző „alapszintű szakoktatás” és „kompetencia alapú” tanulási stratégiával.

Közös vonás, hogy mindegyik stratégia *push stratégia*, mert nem közvetlenül az igényekre épül, hanem a már megoldott problémákra, összegyűjtött ismeretekre, ami szükségessé teszi a szervezeti tapasztalatok explicitté tételét és széleskörű elérhetőségének biztosítását. Az operatív vállalati egyetem eszközei azonban csak korlátozottan felelhetők meg a rendszerező stratégia eszközeinek, mert az utóbbi jól kiépített IT infrastruktúrát igényel, míg az előbbire ez csak korlátozottan jellemző. (Lásd például a tacit ismeret közvetítő készségfejlesztő tréningek IT szükséglete.)

#### *A kapcsolati tudásmenedzsment stratégia*

A *kapcsolati* (perszonalizációs) stratégia a hatékonyság növelésével szemben az innovációk megvalósítását támogatja, és így a taktikai vállalati egyetemmel és az üzleti kezdeményezés vezérelt tanulási stratégiával áll szoros kapcsolatban.

Mind a tudásmenedzsment, mind pedig a tanulási stratégia lehetővé teszi egyszeri problémák, például vállalati projektek (akció) kutatások színvonalasabb megoldását. Az egyediségből adódó strukturálatlanságot elsősorban a nehezen artikulálható vagy átadható

(tacit) ismeretekhez való jobb hozzáféréssel lehet el-  
lensúlyozni. Ebből adódóan a kapcsolati stratégiát támogató eszközök nagyobb része nem a tudást, hanem a tudás hordozóját (a tudásgazdát) segítene megtalálni, kisebb részük magát a kapcsolattartását támogatja. (Elektronikus fórumok, kávézósarok stb.)

#### *A környezeti tudásmenedzsment stratégia*

A környezeti tudásmenedzsment stratégia (context based) a tudásmenedzsment rendszert az igények felől közelíti meg (pull stratégia). Ezért a hangsúly azon van, hogy a szervezet tagjainak igényeire, kérdéseire minél gyorsabban, minél inspirálóbb válaszok szülessenek. Az alkalmazott eszközök így a kommunikáció egyszerűsítésére, valamint a kapcsolati háló sűrítésére összpontosítanak – ilyen értelemben szoros kapcsolatban állnak az előbb ismertetett kapcsolati stratégiával is. A környezeti stratégia középpontjában a változási képességek fejlesztése áll, amiből adódóan főként a változásmenedzsment fókuszú, illetve az üzleti fejlesztés vezérelt és üzlet-környezet kapcsolat fókuszú tanulási stratégiák esetén jellemző. Az ilyen típusú (stratégiai) vállalati egyetemek fórumot teremtenek nem csak a tudáscsere szervezett, hanem spontán formájára is, amivel hozzájárulnak a kapcsolati háló sűrítéséhez és a szakmai alapon szerveződő tudásteremtő közösségek (communities of practice) létrejöttéhez és működéséhez is. (5. táblázat)

Összefoglalóan elmondható, hogy a vállalati igényekből következő tanulási és tudásmenedzsment stratégiák céljai jól összhangba hozhatók, ezért a különbségek leginkább az eszközökben találhatók:

- ahol a hatékony tudásmegosztás azt jelenti, hogy sokan egységes ismereteket szereznek, ott a legnagyobb különbség a képzés mint eszköz használatában, illetve az IT eszközök felhasználásában van,
- ahol a hatékony tudásmegosztás jelentése a problémák gyors és jó megoldása, ott gyakorlatilag nincs eltérés az eszközökben, ami a problémák strukturálatlan voltából származik, amelynek következménye az IT támogatás nehézsége,
- ahol a tudásmegosztás célja a (kéthurkos) tanulás, a meglévő keretek megkérdőjelezése, ott az eszközök egymást támogatják, mert a tudásmenedzsment elsősorban a környezet megteremtésével, a vállalati egyetem pedig a működés biztosításával és fenntartásával járul hozzá a stratégia sikerességéhez.

Ugyanakkor a tudásmenedzsmenttel ellentétben a vállalati egyetem számára nem elég pusztán a tanuló környezet fenntartása és a tanulási folyamat beindítása (mint például egy intranetes adattár vagy egy tudás-



A tudásmenedzsment stratégiák főbb jellemzői

	Rendszerező (kodifikációs)	Kapcsolati (perszonalizációs)	Környezeti (context based)
Stratégia típusa	push	vegyes	pull
Hangsúly	hatékonyság: problémák újrakezelésének kiküszöbölése	innováció támogatása: egyedi problémák megoldása	változás képességének fejlesztése: felmerülő igények gyors kielégítése, inspiráló kérdések és válaszok
Tudásmegosztás	elsősorban explicit	elsősorban tacit	elsősorban tacit
Eszközök	erős IT támogatás, integratív eszközök (pl. adatbázisok)	gyenge IT támogatás, interaktív eszközök (pl. fórum, mentor-rendszer)	kommunikáció egyszerűsítése, kapcsolati háló sűrítése
Hasonló tanulási stratégiák	alapszintű szakképzés, kompetencia alapú orientáció, vezetőfejlesztő orientáció	változásmenedzsment fókusz, üzleti kezdeményezés vezérelt	változásmenedzsment fókusz, üzleti fejlődés vezérelt, üzlet-környezet kapcsolat

Forrás: Szeleczi (2001) felhasználásával

teremtő közösség esetén), hanem ennél sokkal közvetlenebb és rendszeresebb beavatkozásokkal kell elérnie az egyetem fennmaradását. Mindez azt is jelenti, hogy kevés pusztán a tudáscsere vagy a tudásmegosztás támogatása, és – például az egyetem teljesítményének mérhetősége miatt – szükséges a kíváncsi ismeretek valamilyen módon történő szabályozása.

#### Kik alapítanak vállalati egyetemet?

Úgy gondolom, hogy a képzés és fejlesztés felértékelődése minden szervezetet egyaránt érint, mert e folyamat mögött hosszú távú tendenciák állnak. Vannak azonban olyan iparágak, vállalatok, amelyek sokkal inkább ki vannak téve ezeknek a tendenciáknak, ezért az ő esetükben a képzés és fejlesztés fontosabb szerepet játszik: a vállalati egyetem koncepciója elsősorban számukra nyújt jelentős előnyöket.

Ilyennek tekinthetjük azokat az iparágakat, amelyekben a tudás elévülési ideje gyors (például a high-tech cégek, hardver- és szoftverfejlesztők stb.), melyek-

nek sok olyan munkavállalója van, akiknek egységes, standard tudást és szemléletet kell adni (nagy gyártó és termelő vállalatok, autópári cégek vagy a gyorsétermelő-cégek), melyek a kultúrák különbözőségének problémájával küzdenek. (Mind nemzeti, mind szervezeti kultúra értelemben; földrajzi értelemben kiterjedten működő cégek, felvásárlások, összeolvadások.) Külön érdemes kiemelni a globális vállalatokat, hiszen esetükben sokkal inkább érvényre jut a környezeti dinamizmus, a lokális és globális alkalmazkodás kényszere.

A vállalati egyetemek alkalmazhatóságának szempontjából egy másik szelektáló tényező a vállalat *méret nagysága*. Az összehasonlító elemzések szerint a működő vállalati egyetemek átlagos költségvetése évi 12 millió dollár (Meister, 1998), ami azt sugallja, hogy elsősorban nagyméretű vállalatok lehetnek az ilyen egyetemek hasznélvezői. Bizonyos számú foglalkoztatott alatt amúgy is célszerűtlen vállalni az egyetemmel járó terheket, mert a potenciális belső kereslet nagyon alacsony vagy heterogén.

Tudásmenedzsment rendszerek és vállalati egyetemek kapcsolata

	Operatív vállalati egyetem		Taktikai vállalati egyetem	Stratégiai vállalati egyetem	
	Alapszintű szakképzés	Kompetencia alapú orientáció	Üzleti kezdeményezés vezérelt	Üzleti fejlődés vezérelt	Üzlet-környezet kapcsolat
Rendszerező stratégia (push)					
Kapcsolati stratégia					
Környezeti stratégia (pull)					

\*Szürke színnel a gyenge, feketével az erős kapcsolatot jelöltem.



## További kérdések és a vizsgálat irányai

Úgy gondolom, hogy a vállalati egyetemmel kapcsolatban jogosan merül fel az a kérdés, hogy csak divatirányzat-e vagy pedig valóban új dologról van szó. A vállalati egyetemmel bíró szervezetek teljesítménye hogyan változik, jobban teljesítenek-e, mint az egyetem nélküli vállalatok és javul-e az alkalmazkodási (túlélési) képességük? Ezekben a kérdésekben a megfelelő összehasonlító és elemző vizsgálatok hiánya miatt nagyon nehéz állást foglalni.

A válaszokhoz egyfelől segítséget jelenthetnek konkrét példák esettanulmányyszerű feldolgozása, amelyek a vállalati egyetem szándékolt céljain túl azt is bemutatják, hogy mit sikerül(t) ezekből megvalósítani, és mindez milyen nem szándékolt következményekkel jár(t). Másfelől szükségesnek vélem a vállalati egyetemek szűkebb és tágabb (működési) környezetének részletes tanulmányozását is.

Az előző néhány oldalon keresztül a menedzsment szemszögéből igyekeztem megmutatni a vállalati egyetemek feladatát, szerepét. Nyilvánvaló azonban, hogy pusztán a szervezeten belüli (szűkebb) értelmezés korlátozott, hiszen a vállalati egyetemek megjelenése a szervezetek reakciója arra a helyzetre, hogy az oktatási piacon nem találhatnak az igényeiknek megfelelő szolgáltatókat. Az oktatási piac, tágabban pedig a társadalmi-gazdasági környezet bevonása az elemzésbe segíthet annak megértésében, hogy a vállalati egyetem milyen versenyelőnyökkel bír, amelyekkel a hagyományos oktatási szervezetek (egyetemek, üzleti iskolák, tanácsadók) nem. Az elsődleges felmérések szerint (Moore, 1997; Moore, 2000) ezek közé tartozik a vállalati egyetemek által biztosított ismeretek nagyfokú szervezeti relevanciája, valamint az a rugalmasság, amely az ismeretek konzisztenciájára, a fókuszáltságra, a képzések hosszára és a globális elérésre épülnek. Ezzel kapcsolatban azonban további vizsgálódások szükségesek nem csak a nemzeti, hanem a nemzetközi oktatási piacon is. Meglátásom szerint a magyarországi vonatkozások is elsősorban ebből a szempontból vizsgálhatóak.

## Hivatkozásjegyzék

- A Corporate University Review cikkei a [www.traininguniversity.com](http://www.traininguniversity.com) címről töltöttem le 2001. november 27-én. A cikkek egy része .pdf formátumban volt elérhető, ezeknél jelöltem az oldalszámot is, a többi csak html formátumban olvasható, az oldalszámot itt kénytelen voltam elhagyni.
- A Corporate Universities International újság számait 2002. márc. 21-én töltöttem le a <http://www.corpu.com/cuinewsletter> címről.
- Abeles, Tom P. (1998): The academy in a wired world. *Futures*. Vol. 30. No. 7. p. 603-613.
- Andresen, Maike – Irmer, Annett (1999): Corporate universities in Germany. *Corporate University Review*. Vol 7. No. 6. Nov-Dec.
- Aronson, Elliot (1998): A társas lény. Nyolcadik kiadás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

- Ask the expert: How do you make course outsourcing and abandonment decisions? (2000a) Interjú Jim Moore-ral. *Corporate University Review*. Vol. 8. No. 2. March-April p.7.
- Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kovács Klaudia – Takács Sándor (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK Kiadó, Budapest.
- Baldwin, Timothy T. – Danielson, Camden – Wiggenshorn, William (1997): The evolution of learning strategies in organizations: From employee development to business redefinition. *Academy of Management Executive* Vol. 11. No. 4. p.47-58.
- Big training challenge: finding high pay-off training project (2000). *Corporate University Review* Vol. 8. No. 6. Nov-Dec.
- Blass, Eddie (2001): What's in a name? A comparative study of the traditional public university and the corporate university. *Human Resource Development International*. Vol. 4. No. 2. p.153-172.
- Byham, William C. (1997): The outsourcing question. *Development Dimensions International*. <http://www.ddiworld.com> (2002. február 28)
- Clark, A. Sandra (1999): University of California customizes education for Silicon Valley. *Corporate University Review* Vol 7. No. 6. March-April.
- Cercero, Ronald M. (2000): Continuing professional education in transition, 1981–2000. *International Journal of Lifelong Education* Vol 20. No 1/2. p.16-30.
- Corporate universities drive organizational learning (1996): *Corporate University Review* Vol 4. No.2. March-April.
- Corporate universities emerge as pioneers in market-driven education (1999). AACSB NEWSLINE – Spring 1999 Survey of Corporate University Future Directions. A cikk elérhető a következő címen (2002. március 23.): [www.aacsb.edu/publications/newsline/1999/spcorporate\\_1.html](http://www.aacsb.edu/publications/newsline/1999/spcorporate_1.html)
- Dealtry, Richard (2001): Frequently asked questions with reference to the corporate university. *Journal of Workplace Learning* Vol. 13. No. 6. p.254-259.
- Densford, Lynn E. (1996): When visitors to Disney theme parks are asked for a single word to sum up their impressions, the one most often used is "magic." Disney University plays the leading role in making that magic happen. *Corporate University Review* Vol. 4. No. 3.
- Densford, Lynn E. (1999): Motorola University – The next 20 years. *Corporate University Review* Vol. 7. No.1. January-February
- Dobák Miklós – Balaton Károly – Tari Ernő – Antal Zsuzsanna – Drótos György – Bakacsi Gyula – Bodnár Viktória – Mészáros Agnes – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András (1999): Szervezeti formák és vezetés. 3. kiadás. KJK Kiadó, Budapest
- Domsch, Michel E. – Andresen, Maike (2001): Corporate Universities – Strategic element in a global environment. In: Clermont, Alois – Schmeisser, Wilhelm – Krimphove, Dieter (Hrsg.) (2001): *Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen*. München. Vahlen. p.585–608.
- DPT Consulting Group Inc. (2001). Elérhetőségi cím: [www.dpt-consulting.com](http://www.dpt-consulting.com) (2001. okt. 16.)
- Fresina, Anthony J. (1997): The three prototypes of corporate universities. *Corporate University Review* Vol. 5. No.1.
- Fulmer, Robert M. – Gibbs, Philip A. (1998): Lifelong learning at the corporate university. *Career Development International* Vol. 3. No.5., p.177-184.
- Gourlay, Stephen (2001): Knowledge management and HRD. *Human Resource Development International* Vol. 4. No. 1, p. 27-46.
- Grey, Christopher (2001): Re-imagining relevance: a response to Starkey and Madan. *British Journal of Management* Vol 12., Special Issue S27-32.
- Is the war for talent over? Jeanne Meister's interview with Helen Handfield-Jones (2002). *Corporate University Xchange e-News TM* Volume 4, Issue 5. Az interjú elérhető a következő internet-címen (2002. március 24.): [http://events.inetevents.com/Event/Public/Event.cfm?event\\_id=190&mod\\_id=1785](http://events.inetevents.com/Event/Public/Event.cfm?event_id=190&mod_id=1785)
- Kenyon, Henry S. (1999): How do you train two million people? Manpower's answer is 'Log on'. *Corporate University Review* Vol. 7. No 3. March-April.



No 3. March-April.

- Kocsis Éva – Szabó Katalin (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium, Bp.
- Labi, Aisha (2000): Europe's on-the-job education revolution. *Time International* May 8., p. 31.
- Meister, Jeanne C. (1998): Ten steps to creating a corporate university. *Training and Development*, November, p.38-43.
- Moore, Thomas E. (1997): The corporate university: transforming management education. *Accounting Horizons* Vol. 11. No. 1. March, p.77-85.
- Moore, Thomas E. (2000): Executive education – What corporations need today, and where corporate universities can source it. *Corporate University Review* Vol.8. No.2., p. 12-15.
- Rademakers, Martyn – Huizinga, Nicoline (2000): How strategic is your corporate university? *Corporate University Review* Vol. 8. No.6 November-December, p.18-19., p.23.
- Rademakers, Martyn – de Wit, Bob (2002a): Capturing and leveraging corporate knowledge: The role of corporate universities in strategic learning and knowledge management. A Research Agenda. Agenda proposal for the 1st SMS IG Knowledge Management mini-conference „The Role of Knowledge and Learning in Strategic Management”. April 14-16, 2002, Durham, UK. A szerző szíves engedélyével.
- Rademakers, Martyn – de Wit, Bob (2002b): Competing on corporate knowledge. The rise of corporate universities as strategic learning centers. Paper proposal for the 22nd SMS Annual International Conference, Old Barriers Crumbling, New Barriers Rising. September 22-25, 2002. Sofitel Forum Rive Gauche, Paris, France. A szerző szíves engedélyével.
- Schrage, Michael (1999): Brave new work: Sorry, no keg parties here. This university is on the desktop. *Fortune* June 7th, p. 83.
- Stumpf, Stephen A. (1998): Corporate universities of the future. *Career Development International* Vol. 3. No. 5. p.206-211.
- Szelezcki Zsolt (2001): A tudásmenedzsment integrálása a vállalati szervezetbe – lehetőségek és korlátok. Előadás A versenyképesség titkai – Knowledge Management című konferencián (elhangzott 2001. november 8-án Budapesten, a Hilton West End Bátermében a Figyelő Fórum szervezésében).
- Tichy, Noel M. – Cohen, Eli (1998): The teaching organization (Leadership 2000). *Training&Development* Vol. 52 No. 7. July, p. 26-33.
- Wheeler, Kevin (1998): The uses and misuses of the Term "Corporate University". *Corporate University News* Vol 1. No. February. A cikk elérhető a következő címen: <http://www.kwheeler.com/Whatcu.htm> (2002. március 17.).
- Wiggenhorn, William (1990): Motorola U: When training becomes an education. *Harvard Business Review* Vol 68. No. 4. July-August p. 71-83
- 2 Például a Motorola a kezdeti évi 7 millió helyett 1997-ben már 200 millió dollárt költött képzésre (Wiggenhorn, 1990; Densford, 1999), de a Dupont is 300 millió dollárnál többet fordít évente erre a feladatra (Abeles, 1998 p.604.). Vagy ahogy Cervero megjegyzi egy helyen: „Amennyiben leválasztanánk a GE, az AT & T és az IBM oktatási központjait, és önálló állami egyetemként működtetnénk, a bevételeik meghaladná mind Ohio, mind pedig Michigan állam költségvetését”. (Cervero, 2001, p. 20.)
- 3 A vállalati egyetemek elterjedése az elmúlt évtizedre tehető. Jeanne C. Meister számukat 1988-ban körülbelül 400-ra, 1998-ban pedig már 1600-nál is többre becsülte az Egyesült Államokban (Meister, 1998). Az európai vállalati egyetemek számát is körülbelül ugyanennyire becsülik (Europe's On-The-Job Education-Revolution, *Time*, May 8, 2000, p. 30.). Egy 1999-es felmérés szerint a Fortune 500-as listáján szereplő vállalatok 40%-ának van ilyen intézménye. (Corporate Universities Emerge..., 1999)
- 4 Felvetődhet az a kérdés, hogy mi szükség van új szervezeti egységre vagy akár csak a régi képzési és fejlesztési osztály átnevezésére, ha a vállalati egyetem első sorban egy új filozófia. Ennek főként szimbolikus jelentősége van, amely kifejezi a megújulást és a tanulás iránti szervezeti elköteleződést. (Moore, 1997) A vállalati egyetemek nevében gyakran található meg az „egyetem”, „akadémia”, „főiskola” szó, sőt egyes szerzők kifejezetten ajánlják ezek használatát (például Dealtry, 2001), ezek ugyanis értékelített kifejezések: a függetlenség és az érdek nélküliségből eredő pártatlanság kifejezői. (Grey, 2001)
- 5 A kifejezés Michael Schrage „találmánya”. (Schrage, 1999, p. 83.)
- 6 Az angol eredeti kifejezés – brick and mortar – nehezen ültethető át magyarra. Szabó Katalin és Kocsis Éva „kögyetem”-nek fordítja. (Kocsis – Szabó, 2000)
- 7 Wheeler (1998) cikke kivételt képez, mert az egyes szintek között csak összefüggések vannak, ezért nem tekinthető fejlődési modellnek. Ami miatt mégis érdemesnek tartom a szerepeltetését az az, hogy részletesebb felbontást (többfajta állapotot) használ a többi modellnél.
- 8 Nem tudom, hogy szerencsés-e ez a fordítás, mert elképzelhető, hogy a szakképzéssel foglalkozó irodalomban létezik ehhez hasonló kifejezés, terminológia.
- 9 A proaktív alkalmazkodás is tekinthető reaktívnak, csak az időhorizont más: a reaktív alkalmazkodás a jelenbeli, a proaktív a jövőbeli igényekre reagál. A proaktivitás ezzel szemben nem alkalmazkodik, hanem alakít, ebben az esetben tehát már tényleg nem reagálásról van szó. (Dobák et al., 1999)
- 10 És kisebb mértékben az egyén szervezettel való azonosulása (identifikációja), amely az egyén pozitív öndefiníciós viszonyán alapul. (Aronson, 1997, p. 46.). Jelentése kb. „ha én úgy viselkedem, mint a szervezet tagjai, akkor én is olyan vagyok, mint ők.” Az azonosulás kiváltója a vonzerő és a tisztelet.
- 11 Arról nem is beszélve, hogy az internalizációval sokkal rugalmasabb viselkedés jár, mint a bürokratikus kontroll alapjául szolgáló behódolással vagy a merev szabályokat felállító azonosulással.
- 12 Ez a helyzet állt elő például a matematika esetében, ahol a felfedezett eredmények csak évszázadokkal később, a számítástechnika eljövételével váltak használhatóvá. (Grey, 2001, S29)

## Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> Az alábbi írás A vállalati egyetem című szakdolgozat néhány fejezetének rövidített változata. (Kováts Gergely, 2002: A vállalati egyetem. BKÁE)